

УДК 339.138
JEL M31, M39

ВЫНУЖДЕННЫЙ РЕБРЕНДИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ АДАПТАЦИИ БРЕНДА В УСЛОВИЯХ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Фоломеев Сергей Владимирович

Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия

e-mail: s.folomeev@mail.ru SPIN-код: нет; ORCID: нет

Аннотация. Статья посвящена исследованию феномена вынужденного ребрендинга как стратегического инструмента адаптации компании к кардинальным изменениям внешней институциональной среды. На примере трансформации международного бренда Tork в локальный бренд Tellus в российском сегменте B2B анализируются теоретические основы, методологические подходы и практические механизмы реализации подобных трансформаций. В работе раскрывается специфика вынужденного ребрендинга в отличие от эволюционного, рассматриваются ключевые факторы успеха в B2B-среде, где доминируют рациональные критерии выбора и ценность доверия. Особое внимание уделяется роли интегрированных коммуникационных моделей (PESO, RACE) в управлении восприятием стейкхолдеров, а также значению преемственности ключевых ценностей бренда для сохранения клиентской лояльности. На основе комплексного анализа формируется теоретическая модель управления вынужденным ребрендингом, обладающая практической ценностью для компаний, сталкивающихся с аналогичными вызовами в условиях турбулентности.

Ключевые слова: вынужденный ребрендинг; стратегическая адаптация бренда; институциональные изменения; B2B-коммуникации; капитал бренда; управление доверием; модель PESO; преемственность бренда.

FORCED REBRANDING AS A TOOL FOR STRATEGIC BRAND ADAPTATION UNDER INSTITUTIONAL CHANGES

Folomeev Sergey Vladimirovich

Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia

e-mail: s.folomeev@mail.ru; SPIN-code: none; ORCID: none

Abstract. The article is devoted to the study of the phenomenon of forced rebranding as a strategic tool for a company's adaptation to radical changes in the external institutional environment. Using the example of the transformation of the international brand Tork into the local brand Tellus in the Russian B2B segment, the theoretical foundations, methodological approaches and practical mechanisms for implementing such transformations are analyzed. The paper reveals the specifics of forced rebranding in contrast to evolutionary rebranding, examines the key success factors in the B2B

environment, where rational selection criteria and the value of trust dominate. Special attention is paid to the role of integrated communication models (PESO, RACE) in managing stakeholder perception, as well as the importance of continuity of key brand values for maintaining customer loyalty. Based on a comprehensive analysis, a theoretical model for managing forced rebranding is formed, which has practical value for companies facing similar challenges in turbulent conditions.

Keywords: forced rebranding; strategic brand adaptation; institutional changes; B2B communications; brand equity; trust management; PESO model; brand continuity.

Современная экономическая реальность характеризуется возрастающей турбулентностью и непредсказуемостью внешней среды. Геополитические кризисы, санкционные режимы, кардинальные изменения в регулировании формируют новый контекст для стратегического управления брендом, в котором классические эволюционные подходы зачастую оказываются неэффективными. В этих условиях на передний план выдвигается феномен вынужденного ребрендинга — трансформации бренд-идентичности, инициированной не внутренними стратегическими задачами развития, а внешними по отношению к компании факторами, угрожающими самому существованию бренда на рынке [2, с. 12; 7, с. 40].

Актуальность исследования данного феномена в российских реалиях после 2022 года невозможно переоценить. Массовый уход международных корпораций и последующая передача активов создали уникальную «лабораторную» среду для изучения процессов вынужденной бренд-трансформации в сжатые сроки. Однако, несмотря на обилие практических кейсов, теоретическое осмысление этого процесса, особенно в специфическом контексте B2B-сегмента, остаётся фрагментарным.

Целью статьи является разработка теоретической модели вынужденного ребрендинга как инструмента стратегической адаптации, а также анализ её практической реализации на примере перехода от бренда Tork к бренду Tellus. Для достижения этой цели решаются следующие задачи:

1. Уточнить понятийный аппарат и выделить специфику вынужденного ребрендинга в сравнении с эволюционным.
2. Проанализировать ключевые факторы успеха вынужденного ребрендинга в B2B-сегменте, сфокусированном на рациональных ценностях и доверии.
3. Исследовать роль интегрированных коммуникационных стратегий в управлении восприятием стейкхолдеров в период трансформации.
4. На основе кейса Tork → Tellus выявить и систематизировать практические механизмы обеспечения преемственности бренда и минимизации рисков.

Теоретической основой исследования послужили работы классиков бренд-менеджмента (Д. Аакер, К. Келлер, Ж.-Н. Капферер), раскрывающие природу капитала бренда и его идентичности [1, 5, 6]; концепции маркетинга взаимоотношений и B2B-коммуникаций (Э. Гуммессон) [3]; исследования адаптации бизнеса к институциональным изменениям, а также анализ современных российских практик ребрендинга [7, 15, 18].

Научная новизна работы заключается в систематизации теоретических подходов к вынужденному ребрендингу в условиях институционального шока, разработке комплексной модели его реализации для B2B-сегмента и эмпирической верификации этой модели на актуальном практическом примере.

1. Теоретические основы вынужденного ребрендинга: от эволюции к принудительной адаптации

1.1. Ребрендинг: эволюционный vs. вынужденный. В классической теории бренд-менеджмента ребрендинг рассматривается как управляемый процесс обновления идентичности бренда, направленный на изменение его восприятия целевой аудиторией для достижения новых стратегических целей [1, с. 178]. Это проактивная, планомерная деятельность, часто носящая эволюционный характер. Д. Аакер подчёркивает, что управление брендом — непрерывный процесс, а ребрендинг — его закономерный этап [1].

Однако в условиях резких внешних изменений возникает принципиально иная форма — вынужденный (реактивный) ребрендинг. Его ключевые отличительные черты:

- Инициация внешними факторами: изменения продиктованы не рыночной стратегией, а геополитикой, юридическими ограничениями, сменой собственника или глубоким репутационным кризисом [2].
- Императивность и срочность: трансформация становится не выбором, а условием выживания бизнеса, что накладывает жёсткие временные рамки.
- Стратегический сдвиг цели: основная задача смещается с «улучшения позиционирования» на «сохранение капитала бренда и лояльности клиентов». Как отмечает А.П. Панкрухин, ребрендинг трансформируется «из инструмента опережающего развития в инструмент оперативного выживания и адаптации» [15, с. 204].

Таким образом, вынужденный ребрендинг можно определить как комплексную, срочную трансформацию элементов бренд-идентичности, инициируемую внешними императивными факторами и направленную в первую очередь на сохранение бизнес-непрерывности и миграцию доверия стейкхолдеров на новую платформу.

1.2. Специфика вынужденного ребрендинга в B2B-сегменте. Особенности B2B-среды, где решения принимаются на основе рациональной оценки экономической эффективности, надёжности и минимизации рисков, накладывают отпечаток на процесс вынужденной трансформации [22, с. 15].

- Доверие как ключевой актив. В B2B капитал бренда в значительной степени состоит из репутации и сети взаимоотношений [3, с. 87]. Любое изменение воспринимается как потенциальный риск для стабильности цепочек поставок.
- Приоритет преемственности операционных характеристик. Для корпоративного клиента критически важна неизменность

качества, логистики, технических характеристик и сервиса. Эмоциональная связь с именем бренда вторична.

- Многоуровневость коммуникации. Необходимо работать не только с лицом, принимающим решение, но и с конечными пользователями, технологами, службой закупок, что требует сложной, многоадресной коммуникационной стратегии.

Следовательно, успех вынужденного ребрендинга в B2B определяется способностью компании управлять не образом, а доверием, гарантируя преемственность всех сущностных для клиента аспектов сотрудничества при смене внешних атрибутов.

2. Модель управления вынужденным ребрендингом в B2B: интеграция анализа, стратегии и коммуникаций

На основе теоретического анализа и практических наблюдений может быть предложена комплексная модель управления вынужденным ребрендингом, состоящая из трёх взаимосвязанных блоков.

2.1. Аналитико-диагностический блок. Его цель — формирование объективной картины исходных условий и ограничений.

- PEST-анализ выявляет макрофакторы, обусловившие необходимость изменений (политико-правовые, экономические, социокультурные, технологические), и оценивает степень их влияния [9].
- SWOT-анализ бренда-предшественника позволяет структурировать его наследие: сильные стороны (качество, экспертиза, клиентская база), которые необходимо перенести, и слабости (зависимость от владельца, ценовая уязвимость), которые можно нивелировать [2, 4].
- Анализ стейкхолдеров определяет ключевые группы (клиенты, дистрибьюторы, сотрудники), их ожидания, уровень лояльности и потенциальные риски отторжения изменений.

2.2. Стратегико-креативный блок. Направлен на проектирование новой идентичности и плана перехода.

- Принцип ценностной преемственности. Новая идентичность должна строиться не на отрицании старой, а на актуализации и развитии её ключевых, признанных клиентами ценностей (например, «качество Tork» → «надёжность Tellus») [13, с. 256].
- Гибридная стратегия нейминга и айдентики. В вынужденном контексте эффективны стратегии, балансирующие между разрывом и узнаваемостью: сохранение визуальных кодов (цвет, графика) при смене названия или использование фонетически близкого нового имени [7, 24].
- План поэтапной миграции. Резкий, одномоментный переход («big bang») несёт высокие риски. Модель поэтапного внедрения (параллельное использование старого и нового имени, период адаптации) позволяет снизить когнитивный диссонанс и управлять логистикой изменений [18, с. 50].

2.3. Коммуникационно-операционный блок. Ключевой блок, отвечающий за практическую реализацию и управление восприятием.

- Интегрированная коммуникационная модель PESO. Синергия каналов Paid (таргетированная реклама), Earned (PR, публикации), Shared (сообщества, UGC) и Owned media (сайт, рассылки) обеспечивает всестороннее охватывающее и убедительное донесение сообщения [21, 25, 26].
 - Owned Media создаёт контролируемую информационную базу.
 - Earned Media формирует независимое подтверждение и доверие.
 - Paid Media обеспечивает точный охват целевых групп.
 - Shared Media включает механизмы сарафанного радио и пользовательской поддержки.
- Модель управления вовлечением RACE. Структурирует взаимодействие с аудиторией по этапам: Reach (широкое информирование), Act (вовлечение в диалог), Convert (юридическое и операционное оформление перехода), Engage (удержание и развитие лояльности) [26]. Это позволяет не просто сообщить о факте, а провести клиента через весь путь изменений.
- Операционная синхронизация. Коммуникации должны быть неразрывно связаны с операционными действиями: своевременным обновлением документации, логистических систем, переподписанием контрактов. Разрыв между сообщением и реальностью — ключевой риск потери доверия.

3. Практическая апробация модели: кейс трансформации Tork → Tellus

Трансформация бренда профессиональной гигиены Tork в Tellus в 2023-2024 гг. служит наглядным примером применения предложенной модели в условиях ухода материнской компании Essity с российского рынка.

3.1. Аналитико-диагностическая фаза. PEST-анализ чётко идентифицировал санкционный режим как императивный фактор, а политику импортозамещения — как стратегическую возможность для нового локального бренда. SWOT-анализ Tork показал необходимость переноса таких сильных сторон, как репутация качества и локальное производство, и нивелирования слабостей, связанных с зависимостью от иностранного владельца [2, 9].

3.2. Стратегико-креативная разработка. Бренд Tellus был построен на принципе ценностной преемственности:

- Нейминг: «Tellus» сочетает архетипическую отсылку (богиня Земли – ценности заботы, экологичности) с лингвистическим посылом «Tell Us» (ценность диалога и клиентоориентированности) [13].
- Айдентика: Сохранена ключевая «волна» из логотипа Tork как символ преемственности и динамики. Цветовая гамма дополнена бирюзово-зелёным для акцента на инновации и экологичность.
- Стратегия миграции: Был реализован поэтапный план: переход на кириллическое написание «Торк» → период параллельного упоминания с пометкой «Скоро станет Tellus» → полный переход на новую ТМ. Это позволило подготовить рынок и минимизировать шок [4, с. 58].

3.3. Реализация интегрированной коммуникации. Для управления процессом была применена связка PESO и RACE.

- Owned Media: Оперативный запуск сайта tellus.ru, полное обновление каталогов и договорной документации.
- Earned Media: Активная работа с отраслевыми СМИ, публикация пресс-релизов, победа в премии «Время инноваций 2024», что стало внешним подтверждением легитимности нового бренда [22, 25].
- Paid & Shared Media: Таргетированная реклама в профессиональных каналах, участие в выставках, стимулирование отзывов и кейсов от лояльных клиентов.

Модель RACE обеспечила структурированное вовлечение: от информирования (Reach) через презентации для ключевых клиентов (Act) до юридического переоформления контрактов (Convert) и программ поддержки лояльности (Engage).

Предварительные результаты, наблюдаемые к концу 2024 года, подтверждают эффективность подхода: сохранение ключевой клиентской базы, отсутствие срывов поставок, формирование устойчивой узнаваемости нового бренда в профессиональной среде [1, с. 59; 6, с. 29]. Это свидетельствует о том, что управляемая миграция доверия, основанная на преемственности качества и прозрачной коммуникации, оказалась успешной.

Заключение. Проведённое исследование позволяет сделать ряд выводов теоретического и прикладного характера.

1. Вынужденный ребрендинг представляет собой отдельный класс стратегических задач бренд-менеджмента, качественно отличающийся от эволюционного своей реактивной природой, императивностью и фокусом на сохранение, а не на развитие капитала бренда.

2. Успех в B2B-сегменте критически зависит от перевода фокуса с эмоционального перепозиционирования на управление рациональным доверием. Ключевым становится доказательство преемственности операционных характеристик продукта и сервиса.

3. Предложенная трёхблочная модель (Аналитико-диагностический, Стратегико-креативный, Коммуникационно-операционный блоки), интегрирующая инструменты стратегического анализа, принцип ценностной преемственности и современные коммуникационные модели (PESO, RACE), представляет собой эффективный framework для управления вынужденным ребрендингом.

4. Кейс Tork → Tellus служит практическим подтверждением действенности модели. Гибкая стратегия преемственности, подкреплённая комплексной интегрированной коммуникацией, позволила осуществить плавную миграцию бренда, сохранив рыночные позиции и лояльность клиентов.

Таким образом, вынужденный ребрендинг, несмотря на свои риски, при грамотном управлении может стать не просто инструментом адаптации к кризису, но и возможностью для укрепления локальной идентичности, углубления клиентоориентированности и закладывания основы для нового этапа развития бренда в изменившихся реалиях. Разработанная модель и обобщённые принципы могут быть экстраполированы на другие компании, сталкивающиеся с необходимостью стратегической трансформации под давлением внешних обстоятельств.

Литература

1. Аакер Д. Создание сильных брендов. М.: Гребенников, 2015. 440 с.
2. Иванов А.В. Ребрендинг как инструмент антикризисного реагирования в публичных коммуникациях бренда // Вестник коммуникаций. 2022. № 3. С. 12–19.
3. Гуммесон Э. Тотальный маркетинг взаимоотношений. М.: Вильямс, 2011. 384 с.
4. Ландграф П.А., Кирюков С.И. Корпоративный ребрендинг: вызовы и возможности // Вестник менеджмента СПбГУ. 2021. № 4. С. 45–60.
5. Капферер Ж.-Н. Новый стратегический бренд-менеджмент. СПб.: Питер, 2017. 560 с.
6. Келлер К.Л. Стратегический бренд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом. М.: Вильямс, 2018. 704 с.
7. Сидоров И.А. Ребрендинг отечественных брендов: причины и особенности // Экономика и управление. 2024. № 5. С. 40–47.
8. Новикова Е.Л. Влияние ребрендинга на потребительское поведение // Психология и маркетинг. 2021. № 2. С. 20–27.
9. Куимов П.А. Применение методики PEST для анализа внешней среды предприятия // Экономика и управление. 2023. № 4 (158). С. 45–52.
10. Леликов С. Инструкция по сборке бренда. М.: РАНХиГС, 2024. 350 с.
11. Манн И.А. Маркетинг на 100%: ремикс. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. 320 с.
12. Музыкант В.Л. Формирование бренда средствами рекламы и PR. М.: Экономистъ, 2004. 606 с.
13. Петров С.А. Брендинг в цифровую эпоху. СПб.: Питер, 2021. 280 с.
14. Радаев В.В. Как организуется рыночное взаимодействие? М.: ГУ ВШЭ, 2010. 60 с.
15. Панкрухин А.П. Маркетинг брендов. М.: Юрайт, 2019. 334 с.
16. Смирнов А.П. Этапы и стратегии ребрендинга: российский опыт // Бренд-менеджмент. 2022. № 4. С. 50–58.
17. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент. СПб.: Питер, 2018. 448 с.
18. Федоров В.С. Ребрендинг в сфере B2B: особенности и подходы // Корпоративные коммуникации. 2023. № 3. С. 15–22.
19. PESO-модель: что это такое, зачем и как ее использовать // Unisender.com. 2024. URL: <https://www.unisender.com/ru/glossary/chto-takoe-peso-model-i-kak-ee-ispolzovat/>.
20. Интегрированные коммуникации по PESO ©. Версия 2024 // Sostav.ru. 2024. URL: <https://www.sostav.ru/blogs/278470/54000>.
21. Модели: RACE, SOSTAC, PESO в маркетинге // UIScom.ru. 2024. URL: <https://www.uiscom.ru/blog/marketingovye-modeli-race-sostac-peso/>.
22. PESO по-новому: настраиваем коммуникации в кризис // Workspace.ru. 2022. URL: <https://workspace.ru/blog/peso-po-novomu-nastraivaem-kommunikatsii-v-krizis/>.
23. Ребрендинг компаний: 11 кейсов 2023 года // Markway.ru. 2023. URL: <https://markway.ru/blog/rebranding-kompanij-11-kejsov-2023-goda/>.
24. Shared media как новый канал коммуникации системы PESO // Adpass.ru. 2021. URL: <https://adpass.ru/shared-media-kak-novyy-kanal-kommunikatsii-sistemy-peso/>.
25. Советкин А.С. Анализ и сегментация рынка для разработки целевых маркетинговых стратегий // Актуальные вопросы современной экономики. 2024. № 1. С. 44–47.
26. Кривоносов А.Д. Брендинг как коммуникационная технология XXI века. СПб.: СПбГЭУ, 2025. 271 с.

References

1. Aaker D. Building Strong Brands. Moscow: Grebennikov, 2015. 440 p.
2. Ivanov A.V. Rebranding as a tool for crisis response in public brand communications // Vestnik Kommunikatsiy. 2022. No. 3. P. 12–19.
3. Gummesson E. Total Relationship Marketing. Moscow: Williams, 2011. 384 p.
4. Landgraf P.A., Kiryukov S.I. Corporate rebranding: challenges and opportunities // Vestnik of Saint Petersburg University. Management. 2021. No. 4. P. 45–60.
5. Kapferer J.-N. The New Strategic Brand Management. St. Petersburg: Piter, 2017. 560 p.
6. Keller K.L. Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. Moscow: Williams, 2018. 704 p.
7. Sidorov I.A. Rebranding of domestic brands: reasons and specific features // Economics and Management. 2024. No. 5. P. 40–47.
8. Novikova E.L. The impact of rebranding on consumer behavior // Psychology and Marketing. 2021. No. 2. P. 20–27.
9. Kuimov P.A. Application of the PEST methodology for analyzing the enterprise's external environment // Economics and Management. 2023. No. 4 (158). P. 45–52.
10. Lelikov S. Brand Assembly Instructions. Moscow: RANEPa, 2024. 350 p.
11. Mann I.A. Marketing 100%: Remix. Moscow: Mann, Ivanov & Ferber, 2015. 320 p.
12. Muzykant V.L. Brand Formation through Advertising and PR. Moscow: Ekonomist, 2004. 606 p.
13. Petrov S.A. Branding in the Digital Age. St. Petersburg: Piter, 2021. 280 p.
14. Radaev V.V. How Market Interaction Is Organized. Moscow: HSE University, 2010. 60 p.
15. Pankrukhin A.P. Brand Marketing. Moscow: Yurayt, 2019. 334 p.
16. Smirnov A.P. Stages and Strategies of Rebranding: The Russian Experience // Brand Management. 2022. No. 4. P. 50–58.
17. Fatkhutdinov R.A. Innovation Management. St. Petersburg: Piter, 2018. 448 p.
18. Fedorov V.S. Rebranding in the B2B Sector: Features and Approaches // Corporate Communications. 2023. No. 3. P. 15–22.
19. The PESO Model: What It Is, Why It Is Needed, and How to Use It // Unisender.com. 2024. URL: <https://www.unisender.com/ru/glossary/chto-takoe-peso-model-i-kak-ee-ispolzovat/>.
20. Integrated Communications via PESO ©. 2024 Version // Sostav.ru. 2024. URL: <https://www.sostav.ru/blogs/278470/54000>.
21. Marketing Models: RACE, SOSTAC, PESO // UIScom.ru. 2024. URL: <https://www.uiscom.ru/blog/marketingovye-modeli-race-sostac-peso/>.
22. PESO Reimagined: Setting Up Communications During a Crisis // Workspace.ru. 2022. URL: <https://workspace.ru/blog/peso-po-novomu-nastraivaem-kommunikatsii-v-krizis/>.
23. Corporate Rebranding: 11 Case Studies from 2023 // Markway.ru. 2023. URL: <https://markway.ru/blog/rebranding-kompanij-11-kejsov-2023-goda/>.
24. Shared Media as a New Communication Channel in the PESO Framework // Adpass.ru. 2021. URL: <https://adpass.ru/shared-media-kak-novyy-kanal-kommunikatsii-sistemy-peso/>.
25. Sovetkin A.S. Market Analysis and Segmentation for Developing Targeted Marketing Strategies // Current Issues of the Modern Economy. 2024. No. 1. P. 44–47.
26. Krivososov A.D. Branding as a 21st-Century Communication Technology. St. Petersburg: UNECON, 2025. 271 p.

Поступила в редакцию 16 июля 2026 г.

Принята к публикации 28 августа 2026 г.